

**STUDI TENTANG PERAN KEPEMIMPINAN SEKOLAH
DAMPAKNYA TERHADAP MOTIVASI KERJA DAN KINERJA GURU
(Studi pada SMP Negeri 1 Majenang dan SMP Negeri 2 Cipari Kabupaten Cilacap)**

**Oleh
Nana Suryana
82321112169**

Abstrak

Latar belakang penelitian ini bermula dari adanya kesenjangan antara harapan dan kenyataan, yang menunjukkan masih rendahnya motivasi dan kinerja guru pada kedua sekolah yang menjadi objek penelitian, yang salah satunya sebagai dampak kepemimpinan kurang dijalankan secara optimal. Bertolak pokok persoalan ini maka penelitian difokuskan pada tiga pertanyaan berikut: (1) bagaimana karakter, perilaku, gaya, peran, dan fungsi kepemimpinan sekolah?; (2) bagaimana motivasi kerja guru dilihat dari aspek prestasi, motivasi, dan kerja guru?; dan (3) bagaimana aspek kinerja guru dilihat dari proses dan hasilnya? Dalam proses pemecahan setiap masalah digunakan pendekatan dan metode kualitatif naturalistik. Teknik pengumpulan data yang digunakan, antara lain: survey, observasi, studi dokumentasi, dan interviu (wawancara). Yang menjadi sumber data penelitian ini adalah kepala sekolah dan guru di SMP Negeri 1 Majenang dan SMP Negeri 2 Cipari Kabupaten Cilacap. Setelah menempuh serangkaian kegiatan yang telah ditetapkan, akhirnya diperoleh hasil penelitian yang menggambarkan kondisi nyata dari kepemimpinan kepala sekolah, motivasi, dan kinerja guru pada kedua sekolah. Untuk kemudian dianalisis secara komprehensif, yang hasilnya dapat diambil simpulan guna menjawab fokus masalah penelitian. Adapun simpulan dimaksud, sebagai berikut: (1) Karakter, perilaku, gaya, peran dan fungsi kepemimpinan yang tumbuh dan berkembang di sekolah yang menjadi objek penelitian ini dinyatakan cukup baik. Kepala sekolah sebagai pemegang kepemimpinan tidak menunjukkan karakter yang jelek. Demikian pun dalam berperilaku, lebih mengedepankan pemberian contoh ketimbang banyak mengkritik tanpa diikuti oleh implementasinya. Tugas lainnya yang dinyatakan cukup baik sudah dilakukan oleh kepala sekolah, yaitu memimpin dengan gaya yang sesuai dan sanggup dilakukan. Di samping itu kepala sekolah juga sudah berusaha menjalankan peran sebagai edukator, manajer, administrator, supervisor, leader, inovator, dan motivator. Kesemuanya ini tidak lepas dari fungsi-fungsi kepemimpinan yang dijalankan, mulai dari mempengaruhi, menggerakkan, mengembangkan, dan memberdayakan sumber daya sekolah demi tercapainya tujuan yang diharapkan. (2) Motivasi guru di kedua sekolah yang menjadi objek penelitian ini, sebagian besar dinyatakan bermotivasi rendah, baik dilihat dari aspek prestasi, motivasi, maupun dalam kerja melaksanakan tugas pokok dan fungsi. Masih rendahnya motivasi mereka lebih disebabkan oleh kurangnya kesadaran dan kurang terpenuhi faktor-faktor lain, seperti kebutuhan psikologis, sosial, bermasyarakat, kehormatan, dan kebanggaan. Meski ada di antara guru yang pasang surut motivasinya, yang bersangkutan tidak dapat bertahan dalam jangka waktu yang lama. (3) Kinerja guru di kedua sekolah yang menjadi objek penelitian ini, sebagian besar dinyatakan masih rendah, baik dilihat dari proses maupun hasil kerja. Sebagiannya lagi dinyatakan cukup berkinerja. Meski demikian, kinerja guru SMP Negeri 1 Majenang dinilai lebih baik dari kinerja guru SMP Negeri 2 Cipari. Bisa terjadi seperti itu lebih disebabkan oleh perbedaan kemampuan dan lingkungan kerja serta faktor penunjang yang lainnya, terutama sikap dan moral kerja.

Kata kunci: kepemimpinan sekolah, motivasi kerja dan kinerja guru.

PENDAHULUAN

Telah muncul kesadaran pada diri banyak orang, bahwa pembangunan pendidikan merupakan peristiwa yang tidak akan pernah selesai selagi peradaban manusia masih berjalan. Dari hari ke hari selalu kita saksikan bersama pelbagai inisiatif untuk meningkatkan

mutu pendidikan, baik dari pemerintah maupun masyarakat. Dari sisi pandang mikro, peningkatan mutu pendidikan, pada dasarnya sangat ditentukan oleh operasionalisasi manajemen di tingkat sekolah. Peran utama dalam menjalankan roda manajemen sekolah tersebut terletak pada kepala sekolah dan

seluruh komunitasnya, baik dalam peran bersama atau pun masing-masing.

Kepala sekolah bertanggung jawab untuk menjalankan roda organisasi sekolahnya. Fungsi kepala sekolah selain sebagai manajer juga sebagai pemikir dan pengembang. Tugasnya dalam kerangka ini adalah memikirkan kemajuan sekolah. Kepala sekolah dituntut untuk profesional dan menguasai secara baik pekerjaannya melebihi rata-rata personil lain di sekolah, serta memiliki komitmen moral yang tinggi atas pekerjaannya sesuai dengan kode etik profesinya. Sebagai pemimpin, kepala sekolah merupakan subjek yang harus melakukan transformasi kemampuannya melalui bimbingan, tuntunan, pemberdayaan, atau anjuran kepada seluruh komunitas sekolah untuk mencapai tujuan lembaga secara efektif dan efisien.

Kenyataan di lapangan, menunjukkan masih banyak sekolah yang prestasi belajar siswanya rendah, guru dan siswanya kurang disiplin, kemampuan guru dalam mengelola pembelajaran rendah, serta lemahnya staf tata usaha dalam melayani kebutuhan siswa. Masalah-masalah ini merupakan cerminan kurangnya kemampuan kepala sekolah dalam memberdayakan stafnya, di samping rendahnya etos kerja komunitas sekolah secara keseluruhan. Kepala sekolah seharusnya mampu mengelola semua sumber daya yang ada di sekolah secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan pendidikan.

Itu sebabnya dalam manajemen kepemimpinan sekolah yang efektif, disebutkan bahwa siapa pun yang bertugas memimpin sekolah paling tidak harus menguasai empat keterampilan kepemimpinan, antara lain: (1) mempengaruhi, (2) menggerakkan, (3) mengembangkan, dan (4) memberdayakan sumber daya pendidikan agar berdaya guna mencapai tujuan yang diharapkan. Sejauh ini, keempat keterampilan kepemimpinan tersebut belum dikuasai dan dijalankan dengan benar oleh kepala sekolah. Sebagai akibatnya, sumber daya yang ada kurang berdaya guna untuk mencapai tujuan yang telah direncanakan. Untuk mengatasi masalah tersebut tidak ada jalan lain kecuali kepala sekolah harus berusaha menguasai dan menerapkan dengan baik keempat keterampilan kepemimpinan itu dalam tindak perbuatan keseharian di saat menjalankan tugas pokok dan fungsinya sebagai kepala sekolah yang profesional.

Upaya menuju ke arah kepemimpinan yang diharapkan itu, telah dan sedang diupayakan, termasuk oleh kepala SMP Negeri 1 Majenang dan SMP Negeri 2 Cipari Kabupaten Cilacap. Meski demikian, upayanya seperti apa hingga saat ini belum dapat diketahui secara pasti. Terlebih lagi dampaknya terhadap motivasi dan kinerja guru pada masing-masing sekolah. Hanya isu strategis yang sering terdengar dan ini pun perlu dibuktikan kebenarannya, seperti:

1. adanya perbedaan hasil penilaian akreditasi sekolah terhadap pemenuhan delapan standar nasional pendidikan oleh masing-masing sekolah;
2. adanya perbedaan dalam hal manajemen sekolah, baik dilihat dari manajemen kurikulum, manajemen kesiswaan, manajemen tenaga pendidik dan kependidikan, manajemen keuangan, manajemen sarana prasarana, manajemen pengelolaan proses pembelajaran, manajemen humas, dan manajemen konflik;
3. adanya perbedaan karakter/perilaku, gaya, peran, dan fungsi kepemimpinan pada masing-masing kepala sekolah;
4. adanya perbedaan motivasi dan kinerja guru pada masing-masing sekolah.

Sebagai dampak dari perbedaan perilaku, gaya, peran, dan fungsi kepemimpinan kepala masing-masing sekolah ini telah melahirkan kondisi yang berbeda, termasuk dilihat dari aspek motivasi dan kinerja guru secara keseluruhan. Oleh karena itu, sangat wajarlah apabila kemudian timbul perbedaan yang signifikan, seperti dalam hal motivasi kerja, motivasi kerja guru di SMP Negeri 1 Majenang jauh lebih baik daripada motivasi kerja guru di SMP Negeri 2 Cipari; terlebih jika dilihat dari setiap aspek kinerja menunjukkan lebih baik kinerja guru di SMP Negeri 1 Majenang daripada kinerja guru SMP Negeri 2 Cipari.

Isu strategis di atas sedikit banyaknya sudah ada bukti otentik yang diperoleh melalui studi awal. Adapun bukti awal dimaksud, di antaranya:

1. disiplin kerja para guru SMP Negeri 1 Majenang menunjukkan cukup baik, yang ditandai oleh cukup tertibnya administrasi tugas guru, seperti adanya persiapan yang cukup matang untuk setiap KBM, pelaksanaan KBM dikelola berdasarkan ketentuan yang sudah direncanakan, evaluasi dilaksanakan dengan berbagai teknik yang telah ditentukan, adanya upaya tindak lanjut

yang cukup signifikan terhadap hasil evaluasi, efektivitas waktu kerja guru (masuk dan pulang kerja) sesuai dengan ketentuan sekolah, dan masih terdapat aspek lain, yang semua itu menunjukkan motivasi dan kinerja para guru di SMP Negeri 1 Majenang;

2. disiplin kerja para guru SMP Negeri 2 Cipari menunjukkan kurang baik, yang ditandai oleh kurang tertibnya administrasi tugas guru, seperti kurang adanya persiapan dalam pengelolaan KBM, pelaksanaan KBM dikelola kurang inovasi, evaluasi kadang dilaksanakan kadang tidak dilaksanakan dalam setiap KBM, jarang melakukan tindak lanjut terhadap hasil evaluasi, efektivitas waktu kerja guru (masuk dan pulang kerja) kadang diabaikan oleh sebagian guru, dan masih terdapat aspek lain, yang semua itu menunjukkan motivasi dan kinerja para guru di SMP Negeri 1 Majenang;
3. adanya perbedaan signifikan antara mutu hasil Ujian Nasional antar kedua sekolah (SMP Negeri 1 Majenang dengan SMP Negeri 2 Cipari).

Hasil prapenelitian di atas diduga ada kaitannya dengan peran kepemimpinan kepala pada masing-masing sekolah, baik dilihat dari dimensi perilaku, gaya, peran, dan fungsi. Untuk membuktikan hal tersebut serta ada tidaknya keterkaitan dengan isu strategis di atas, maka dilakukan penelitian lebih lanjut yang berfokus pada peran kepemimpinan sekolah dampaknya terhadap motivasi dan kinerja guru pada SMP Negeri 1 Majenang dan SMP Negeri 2 Cipari Kabupaten Cilacap.

Fokus masalah penelitian ini dirumuskan dalam tiga pertanyaan berikut: (1) bagaimana karakter, perilaku, gaya, peran, dan fungsi kepemimpinan sekolah?; (2) bagaimana motivasi kerja guru dilihat dari aspek prestasi, motivasi, dan kerja guru?; dan (3) bagaimana aspek kinerja guru dilihat dari proses dan hasilnya?. Tujuan yang diharapkan melalui penelitian ini, yaitu dapat mengetahui dan mendeskripsikan: (1) karakter, perilaku, gaya, peran, dan fungsi kepemimpinan sekolah; (2) motivasi kerja guru dilihat dari aspek prestasi, motivasi, dan kerja guru; dan (3) aspek kinerja guru dilihat dari proses dan hasilnya.

Kegunaan penelitian ini, secara teoritis, antara lain: (1) menambah pengetahuan penulis terhadap peran kepemimpinan kepala sekolah

dan dampaknya terhadap motivasi kerja dan kinerja guru; (2) memberi informasi penting untuk menambah pengetahuan kepala sekolah serta guru SMP Negeri 1 Majenang dan guru SMP Negeri 2 Cipari Kabupaten Cilacap terkait dengan masalah yang dikaji dari sisi teori, dalam hal ini peran kepemimpinan kepala sekolah dilihat dari karakter, perilaku, gaya, peran, dan fungsi; motivasi kerja guru dilihat dari aspek prestasi, motivasi, dan kerja guru; serta kinerja guru dilihat dari proses dan hasil; (3) bagi pengembangan ilmu manajemen pendidikan diharapkan dapat mengembangkan teori khusus yang mengaitkan langsung dampak kepemimpinan kepala sekolah dalam menjalankan peran edukator, manajer, administrator, supervisor, *leader*, inovator, dan motivator, terhadap motivasi kerja dan kinerja guru; dan (4) dapat menambah sumber rujukan bagi para peneliti ke depan yang bermaksud mengkaji dampak kepemimpinan kepala sekolah terhadap motivasi kerja dan kinerja guru. Adapun tujuan praktisnya, yaitu: (1) penulis dapat mengetahui peran kepemimpinan kepala sekolah dilihat dari aspek karakter, perilaku, gaya, peran, fungsi, dan dampaknya terhadap motivasi kerja dan kinerja guru SMP Negeri 1 Majenang dan SMP Negeri 2 Cipari Kabupaten Majenang; (2) bagi kepala sekolah dan guru di SMP Negeri 1 Majenang dan SMP Negeri 2 Cipari Kabupaten Cilacap mendapatkan tolok ukur dampak peran kepemimpinan kepala sekolah dilihat dari aspek karakter, perilaku, gaya, peran, fungsi terhadap motivasi kerja dan kinerja guru; (3) bagi pengembangan ilmu manajemen pendidikan, hasil penelitian dapat dijadikan bahan pertimbangan untuk menghasilkan kebijakan baru yang jauh lebih efektif terkait dengan peran kepemimpinan kepala sekolah dilihat dari aspek karakter, perilaku, gaya, peran, dan fungsi serta dampaknya terhadap motivasi kerja dan kinerja guru di SMP Negeri 1 Majenang dan SMP Negeri 2 Cipari Kabupaten Cilacap; dan (4) bagi para peneliti ke depan akan memperoleh suatu gambaran praktis terkait dengan peran kepemimpinan kepala sekolah dilihat dari aspek karakter, perilaku, gaya, peran, dan fungsi, serta dampaknya terhadap motivasi kerja dan kinerja guru di SMP Negeri 1 Majenang dan SMP Negeri 2 Cipari Kabupaten Cilacap.

METODE

Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif naturalistik.

Waktu dan Tempat Penelitian

Waktu penelitian ini lebih kurang enam (6) bulan, yang terhitung dari mulai bulan Januari 2013 hingga bulan Juni 2013. Tempat pelaksanaannya, yaitu di SMP Negeri 1 Majenang dan SMP Negeri 2 Cipari Kabupaten Cilacap.

Prosedur Penelitian

Prosedur penelitian akan menempuh langkah-langkah yang sudah tentu berorientasi pada metode dan pendekatan yang digunakan. Langkah-langkah tersebut, rinciannya sebagai berikut.

1. Mengidentifikasi masalah dan menetapkan fokus masalah penelitian.
2. Menetapkan tujuan dan kegunaan yang diharapkan melalui penelitian.
3. Mengadakan kajian pustaka dalam rangka memperoleh informasi guna memperkuat masalah dan memperoleh alternatif pemecahan masalah.
4. Menetapkan pendekatan masalah
5. Menetapkan objek penelitian dan metode serta pendekatan penelitian.
6. Menyusun dan memvalidasi instrumen.
7. Mengumpulkan data dan menganalisisnya berdasarkan teknik yang telah ditetapkan.
8. Menyusun laporan hasil penelitian.

Data, Instrumen, dan Teknik Pengumpulan Data

Data penelitian ini diperoleh dari sumber data yang telah ditetapkan, yakni kepala sekolah dan guru di SMP Negeri 1 Majenang dan SMP Negeri 2 Cipari. Dalam pengumpulan data tersebut digunakan teknik triangulasi dan instrumen untuk masing-masing teknik. Teknik dimaksud, antara lain: survei, observasi, studi dokumentasi, dan wawancara. Dalam teknik survei digunakan lembar petunjuk survei yang berisi ketentuan yang harus ditempuh dan dibutuhkan dalam rangka itu. Instrumen lembar observasi digunakan untuk teknik observasi dan lembar wawancara digunakan untuk mewawancarai responden untuk mengungkap data lebih detail dari sumber data. Pengumpulan dokumen digunakan instrumen seperti foto, profil sekolah, dan hal-hal lainnya yang

berkaitan langsung maupun tidak langsung dengan masalah penelitian.

Teknik Analisis Data

Sebelum dianalisis, data dan informasi diklasifikasikan sesuai dengan pertanyaan penelitian. Catatan wawancara dan observasi yang belum tersusun secara terstruktur ditata sedemikian rupa sehingga menjadi suatu catatan yang sistematis. Dengan cara ini proses analisis data dapat dilakukan dengan cepat dan tepat. Apabila ada kekurangan data dan informasi akan segera dapat diketahui untuk dilengkapi. Analisis data dimulai sejak proses pengumpulan data. Analisis data dilakukan melalui tiga tahapan berikut:

1. Reduksi Data
Reduksi data merupakan suatu analisis yang bertujuan untuk mempertajam, menggolongkan, mengarahkan, membuang yang tidak diperlukan dan mengorganisasikan data dengan cara sedemikian rupa sehingga dapat ditarik kesimpulan dan dapat diverifikasi. Selama proses pengumpulan data dilakukan reduksi terhadap data melalui proses pemilihan, pemusatan, penyederhanaan, abstraksi, dan transparansi data kasar yang diperoleh dari catatan lapangan. Hasil wawancara dan observasi segera disusun dalam bentuk yang terpola sesuai dengan pertanyaan penelitian.
2. Penyajian Data
Penyajian data merupakan tahapan yang bertujuan untuk memahami apa yang sedang terjadi, dan apa yang harus dilakukan selanjutnya, kemudian menganalisis kembali atau mengambil tindakan yang dianggap perlu. Rangkuman mengenai pokok-pokok penelitian disajikan dalam bentuk catatan lengkap sebagai deskripsi data atau temuan penelitian.
3. Kesimpulan dan Verifikasi
Hasil display data selanjutnya dibahas dengan bertitik tolak pada teori dan diperkuat dengan data dan informasi dari hasil analisis dokumentasi. Setelah itu dibuat kesimpulan tentang penelitian. Langkah yang ditempuh dalam pengambilan kesimpulan sebagaimana dikemukakan Sugiono (2009:248) berikut: (1) memilih yang penting; (2) membuat kategori (huruf besar, kecil, angka); dan (3) membuang yang tidak dipakai.

PEMBAHASAN

Karakter, Perilaku, Gaya, Peran, dan Fungsi Kepemimpinan Sekolah Kepala SMP Negeri 1 Majenang dan Kepala SMP Negeri 2 Cipari

1. Melalui survei lapangan diperoleh gambaran tentang karakter, perilaku, gaya, peran, dan fungsi kepemimpinan kepala sekolah SMP Negeri 1 Majenang dan kepala sekolah SMP Negeri 2 Cipari. Jika dituntut untuk menilai karakternya, bisa jadi yang bersangkutan terkategori cukup baik dengan dasar pertimbangan bersikap terbuka, tidak diskriminatif, mengayomi, sopan santun, bersahaja, dan berani ambil resiko demi kemajuan sekolah yang dikelolanya. Berkaitan dengan perilaku, kepala sekolah SMP Negeri 1 Majenang dan kepala sekolah SMP Negeri 2 Cipari diketahui cukup berperilaku baik di mata bawahan maupun publik. Perilaku baiknya itu ditunjukkan oleh disiplin kerja, sikap baik terhadap bawahan, cukup pandai melakukan pendekatan dengan berbagai pihak yang berkepentingan dengan sekolah, menjalin hubungan vertikal dan horizontal, serta sudah berusaha melaksanakan tugas pokok dan fungsinya secara bertanggung jawab di sekolah. Oleh karena itu, perilaku kepemimpinannya dinilai cukup baik. Selain cukup berperilaku baik, kepala sekolah SMP Negeri 1 Majenang dan kepala sekolah SMP Negeri 2 Cipari pun telah berusaha mengelola sekolah dengan gaya kepemimpinannya yang khas, yakni demokratis, transformatif, dan partisipatif. Sebab itulah, secara bertahap sekolah yang dikelolanya mengalami kemajuan dalam berbagai bidang seperti pengelolaan kurikulum, kesiswaan, tenaga pendidik dan kependidikan, sarana prasarana, keuangan sekolah, dan yang lainnya. Kematangan dalam berpikir dan bertindak pun tidak diragukan. Maklumlah yang bersangkutan sudah punya cukup pengalaman mengelola sekolah dalam berbagai situasi. Dengan berbekal potensi tersebut, setiap masalah yang dihadapi sekolah dihadapinya dengan tabah dan bersabar sembari terus berusaha mencari solusi. Bagi yang bersangkutan sepertinya tidak ada masalah yang urgen ketika dituntut untuk melaksanakan peran dan fungsi. Hal ini terlihat ketika

menjalankan peran sebagai edukator, manajer, administrator, supervisor, leader, inovator, dan motivator. Perannya sebagai edukator tidak pernah absen. Dibalik kesibukannya sebagai kepala sekolah, ia masih tetap mampu mengajar dengan baik. Begitu pun dalam menjalankan perannya sebagai manajer, yang bersangkutan tidak pernah lepas dari upaya berbagi tugas dengan guru, seperti dalam mengelola kurikulum sekolah, mengelola kesiswaan, mengelola SDM tenaga pendidik dan kependidikan, mengelola sarana prasarana sekolah, keuangan sekolah, dan yang lainnya. Tanpa kenal lelah dan putus asa, ia pun telah berusaha menjalankan fungsi kepemimpinan mulai dari mempengaruhi, menggerakkan, mengembangkan, dan memberdayakan sumber daya sekolah dalam rangka mencapai tujuan. Cara mempengaruhinya pun dimulai dari mempengaruhi diri sendiri dan mempengaruhi bawahan dengan cara memberi teladan yang baik dalam sikap, pengetahuan, dan keterampilan. Demikian pun dalam menggerakkan sumber daya yang ada tidak lepas dari keutamaannya sebagai perangkat atau komponen sekolah yang berdaya guna, seperti menggerakkan guru agar bermotivasi tinggi dalam mengelola KBM, menggerakkan siswa agar bermotivasi tinggi dalam belajar, menggerakkan staf administrasi agar memberikan pelayanan dengan sebaik-baiknya kepada siapa pun yang berkepentingan dengan administrasi. Agar setiap sumber daya yang ada memberi kontribusi positif terhadap pencapaian tujuan, kepala sekolah telah berusaha secara optimal untuk mengembangkannya, seperti untuk guru melalui pendidikan dan latihan serta sharing pengalaman, untuk siswa melalui kegiatan ekstrakurikuler, dan untuk staf dilakukan melalui pendidikan dan latihan secara terpadu. Hanya saja dalam hal memberdayakan sumber daya yang ada masih dihadapkan dengan beberapa persoalan, terutama ketika dihadapkan dengan kebiasaan yang sudah lama membudaya, seperti kerjasama secara kooperatif, merasa sudah cukup paham sehingga tidak perlu lagi belajar, kurang disiplin dalam administrasi.

2. Melalui observasi lapangan diperoleh cukup bukti yang menunjukkan karakter, perilaku, gaya, peran, dan fungsi kepala sekolah dalam menjalankan roda kepemimpinannya di sekolah. Baik kepala sekolah SMP Negeri 1 Majenang maupun kepala sekolah SMP Negeri 2 Cipari, karakternya cukup menghargai upaya mitra kerja, menjadi bagian dari pergerakan. Tidak ada perlakuan yang bersifat diskriminatif kepada siapa pun, termasuk kepada diri sendiri dan bawahan. Gaya kesehariannya lebih mengedepankan kesederhanaan dalam berpikir dan bertindak serta demokratis dalam menyelesaikan suatu persoalan. Selain itu ia pun telah berusaha menjalankan peran dan fungsinya sekemampuan, dengan harapan cepat atau lambat sekolah mencapai suatu kemajuan yang diharapkan, seperti meningkatnya jumlah guru dan siswa yang berprestasi, bertambahnya kepercayaan dari berbagai pihak pada sekolah, dan meningkatnya kesadaran siswa untuk belajar secara bermakna dalam berbagai kesempatan dan situasi.
3. Melalui dokumentasi yang ada, banyak hal yang telah dicapai oleh sekolah sebagai dampak dari karakter, perilaku, gaya, peran, dan fungsi kepemimpinan kepala sekolah. Dokumen dimaksud meliputi ijazah sebagai bukti telah mengikuti program pascasarjana, piagam penghargaan pernah menjadi kepala sekolah berprestasi, sertifikat telah mengikuti program sertifikasi, sertifikat telah mengikuti pendidikan dan latihan tentang kepemimpinan sekolah, termasuk dalam program bermutu yang diselenggarakan oleh Lembaga Penjamin Mutu Pendidikan setempat. Dengan adanya bukti inilah kepala sekolah dinilai cukup mampu menjalankan roda kepemimpinan di sekolah yang dikelolanya.
4. Melalui interviu dengan responden, diperoleh keterangan lebih lengkap, baik terkait dengan karakter, perilaku, gaya, peran, maupun fungsi kepala sekolah. Hasil interviu memperoleh keterangan bahwa kepala SMP Negeri 1 Majenang dan kepala sekolah SMP Negeri 2 Cipari cukup memimpin sumber daya sekolah melalui karakter, perilaku, gaya, peran, dan fungsi.

Motivasi Kerja Guru Dilihat dari Aspek Prestasi, Motivasi, dan Kerja

1. Melalui survei lapangan, dapat diketahui ada perbedaan yang signifikan antara prestasi para guru di SMP Negeri 1 Majenang dengan prestasi kerja para guru di SMP Negeri 2 Cipari. Guru yang berprestasi lebih banyak di SMP Negeri 1 Majenang daripada di SMP Negeri 2 Cipari. Hanya sedikit guru di SMP Negeri 1 Majenang, yang kurang memiliki harapan untuk mencapai suatu prestasi. Sementara sebagian besar guru di SMP Negeri 2 Cipari, menunjukkan kurang optimis akan mencapai suatu prestasi. Kurang dimilikinya keinginan untuk berprestasi baik oleh sebagian kecil dari guru di SMP Negeri 1 Majenang maupun oleh sebagian besar dari guru di SMP Negeri 2 Cipari, lebih disebabkan oleh kurang dimilikinya motivasi untuk mencapai ke arah itu. Sehingga dalam kerja keseharian, mereka tidak lebih dari sekedar hanya memenuhi tuntutan tugas semata.
2. Melalui observasi lapangan, dapat diketahui eksistensi kerja masing-masing guru, baik yang bertugas di SMP Negeri 1 Majenang maupun yang bertugas di SMP Negeri 2 Cipari. Kurang dimilikinya motif berprestasi, oleh sebagian kecil guru di SMP Negeri 1 Majenang dan sebagian besar guru di SMP Negeri 2 Cipari, tampak dari cara mempersiapkan segala sesuatunya untuk kepentingan kerja. Terlebih lagi jika dilihat dari motivasi berprestasi, bagi mereka hal ini sepertinya sudah tidak menjadi bagian dari kebutuhan. Sehingga cara bekerjanya terkesan seadanya, kurang kreatif, inovatif, dan apalagi respek terhadap tuntutan kerja yang sebenarnya.
3. Berdasarkan hasil studi dokumentasi, ditemukan adanya permasalahan terkait dengan kurang dipenuhinya tuntutan administrasi, seperti tidak setiap guru di SMP Negeri 1 Majenang memiliki rencana kerja yang baik guna menunjang pelaksanaan kerja yang diharapkan. Terlebih lagi yang dilakukan oleh sebagian besar guru di SMP Negeri 2 Cipari, yang hanya mengandalkan rencana kerja pada tahun-tahun sebelumnya. Oleh karena itu, di dalam profil masing-masing sekolah tercatat tidak semua guru berprestasi, baik dalam bidang akademik maupun kreativitas.

4. Melalui wawancara langsung dengan responden, diperoleh keterangan lebih detail perihal motivasi kerja guru di kedua sekolah dilihat dari aspek prestasi, motivasi, dan pelaksanaan kerja. Melalui satu pertanyaan yang mencakup semua aspek, diperoleh suatu jawaban, yang menunjukkan bahwa motivasi kerja guru SMP Negeri 1 Majenang dan motivasi kerja guru SMP Negeri 2 Cipari masih rendah, tetapi jika dibandingkan jauh lebih baik guru SMP Negeri 1 Majenang.

Kinerja Guru Dilihat dari Aspek Proses dan Hasil

Data hasil penelitian berikutnya adalah tentang kinerja guru SMP Negeri 1 Majenang dan kinerja guru SMP Negeri 2 Cipari dilihat dari aspek proses dan hasil. Hal ini dapat diungkap melalui survei dan observasi lapangan, pengumpulan dokumentasi, dan wawancara langsung dengan dengan responden dari kedua sekolah tersebut. Meski sebenarnya gambaran tentang persoalan ini sedikit banyaknya telah diungkap melalui hasil temuan terkait dengan persoalan-persoalan lain, seperti telah dideskripsikan lebih dulu. Adapun hasil sebagai berikut:

1. Hasil survei lapangan menunjukkan sebagian besar guru SMP Negeri 1 Majenang kurang berproses layaknya pekerjaan itu dikerjakan. Bukti dari dokumentasi perencanaan kerja pada tahun ini menunjukkan tidak ada perubahan yang signifikan dari perencanaan kerja tahun-tahun sebelumnya. Sebagai contoh, dalam membuat rencana mengajar untuk tahun ini, cukup menyontoh dari tahun-tahun sebelumnya. Meski dalam struktur tidak ada yang berbeda, namun sebaiknya pada komponen-komponen tertentu seperti komponen KBM pastinya harus berbeda, disesuaikan dengan karakter peserta didik pada tahun ini. Hasil observasi langsung terhadap pelaksanaan kerja rutin, seperti mengajar cukup jauh berbeda dengan kegiatan yang telah direncanakan. Yang biasanya sering tidak dilakukan ketika menjalankan tugas rutin ini adalah mengevaluasi proses dan hasil belajar siswa. Tanpa adanya upaya ini, mereka tampak kesulitan menindaklanjuti hasil kegiatan. Kondisi seperti ini tidak jauh berbeda

dengan proses dan hasil kerja guru SMP Negeri 2 Cipari. Bahkan ada kesan di sini jauh lebih kurang baik. Hanya sekadar memenuhi tuntutan kerja, ini yang biasa tampak dalam keseharian mereka saat menjalankan tugas pokok dan fungsi sebagai pendidik. Meski tidak dikemukakan secara latak, namun pada saat kegiatan sedang berlangsung mengindikasikan ke arah itu. Sebagai akibatnya, hasil kerja mereka bernilai rendah, baik dilihat dari sisi kuantitas maupun kualitas.

2. Hasil kerja, baik yang dicapai oleh guru SMP Negeri 1 Majenang maupun guru SMP Negeri 2 Cipari, tampaknya masih jauh dari yang diharapkan. Hal ini didasarkan pada hasil pengukuran langsung terhadap dampak dari proses yang telah berlangsung, seperti perubahan sikap belajar siswa terkesan lamban. Terlebih lagi dilihat dari aspek penguasaan kompetensi, masih sangat jauh. Persoalan ini menunjukkan kondisi nyata hasil kerja guru yang telah memberi dampak kurang baik terhadap siswa dalam mencapai tataran proses dan hasil belajar yang diharapkan. Khususnya di SMP Negeri 1 Majenang, perihal proses dan hasil belajar siswa sudah baik dan hampir mencapai taraf yang diinginkan, hal ini lebih disebabkan oleh karena mereka adalah siswa pilihan, yang sudah memiliki kebiasaan baik dalam belajar ketika di sekolah dasar. Adapun sedikit kemajuan ke arah yang lebih baik, ini hanya karena lingkungan belajar cukup menunjang bagi proses belajar siswa untuk mencapai prestasi tertentu. Berbeda sekali dengan proses dan hasil belajar siswa di SMP Negeri 2 Cipari, yang mana para siswanya merupakan hasil penyaringan yang tidak diterima di SMP Negeri memiliki kualitas lebih dalam persyaratan administrasi.
3. Hasil wawancara langsung dengan sejumlah responden dari kedua sekolah, diperoleh keterangan yang menunjukkan kinerja guru SMP Negeri 1 Majenang dan kinerja guru SMP Negeri 2 Cipari tergolong masih rendah, tetapi dalam hal ini jauh lebih baik kinerja guru SMP Negeri 1 Majenang, baik dilihat dari aspek proses maupun hasil.

Analisis Kepemimpinan Kepala Sekolah SMP Negeri 1 Majenang dan Kepala SMP Negeri 2 Cipari Dilihat dari Aspek Karakter, Perilaku, Gaya, Peran, dan Fungsi

Dari hasil penelusuran yang telah dilakukan diperoleh suatu gambaran akan kondisi nyata kepemimpinan kepala sekolah SMP Negeri 1 Majenang dan kepala sekolah SMP Negeri 2 Cipari, baik dilihat dari aspek karakter, perilaku, gaya, peran, dan fungsi. Pada dasarnya, satu sama lain telah dan sedang berusaha memenuhi setiap tuntutan tersebut. Semua ini dijalankannya sebagai sebuah proses perjalanan menuju fitrah yang baik atau layaknya pola kepemimpinan yang diharapkan.

Mengawali dari kepala sekolah SMP Negeri 1 Majenang, dalam menjalankan roda kepemimpinannya yang bersangkutan tentunya tidak akan pernah lepas dari tuntunan untuk menuju pada suatu tuntutan karakter yang diinginkan. Demikian pun dalam aspek perilaku, gaya, peran, dan fungsi. Berdasarkan analisis yang telah dilakukan terhadap hasil penelitian, saat ini kepala sekolah SMP Negeri 1 Majenang dinilai cukup mampu memenuhi tuntutan karekater seorang pemimpin pendidikan, baik dalam hal memimpin dirinya maupun bawahan, tidak mengedepankan kepentingan pribadi justru segala sesuatunya dilakukan semata-mata untuk kemajuan sekolah. Selain itu, yang bersangkutan cukup berperilaku baik. Jujur, adil, memberi teladan dalam menjalankan tugas, sehingga dengan perilakunya baik guru, staf, maupun siswa merasa nyaman di dalam menjalankan tugas pokok dan fungsi masing-masing. Dalam hal gaya kepemimpinan pun beliau cukup mumpuni, seperti berlaku demokratis dalam mengambil suatu putusan, mentransformasikan ide-ide baik kepada setiap guru dan staf, berbagi pekerjaan secara proporsional dan memperlakukan bawahan secara adil, membangun kekuatan dengan segenap potensi yang ada, menjalankan kerjasama secara kooperatif, menjunjung tinggi profesi di atas pelaksanaan tugas pokok dan fungsi secara profesional. Tidak kalah penting dari itu, yakni peran dan fungsi kepala sekolah. Dalam rangka menjalankan peran sebagai pemimpin, kepala sekolah SMP Negeri 1 Majenang cukup piawai, baik dalam memerankan tugas edukator, manajer, administrator, supervisor, leader, inovator, dan motivator. Semua ini tidak terlepas dari usaha menjalankan fungsi

kepemimpinan, mulai dari mempengaruhi, menggerakkan, mengembangkan, dan memberdayakan sumber daya sekolah untuk dan demi mencapai tingkat kemajuan sekolah diberbagai bidang, yang hasilnya terbukti berdasarkan penilaian tim akreditasi sekolah, SMP Negeri 1 Majenang memperoleh nilai A pada tahun ini. Namun demikian, yang bersangkutan tidak bisa lepas dari kelemahannya sebagai kodrat manusia, seperti kadang pasang surut baik dalam menjunjung tinggi karakter, berperilaku, mengelola gaya kepemimpinan, maupun dalam menjalankan peran dan fungsi kepemimpinan. Hal ini sangat disadarinya, dan tidak tinggal diam. Upaya untuk mengatasinya, selain harus banyak belajar juga sering melakukan *sharing* pengalaman dengan bawahan, kepala sekolah lain, pengawas, dan bahkan ikut serta secara intensif dalam pendidikan dan latihan. Kepala sekolah SMP Negeri 1 Majenang pun sangat menyadari bahwa ini semua dapat terjadi oleh karena adanya kontribusi dari semua pihak. Sebab itulah prestasi dapat diraih, meski tidak oleh setiap siswa, guru, maupun staf. Apabila kondisi seperti dikaitkan dengan teori maupun tuntutan yang sedang berlaku, kiranya patut dikatakan cukup mencapai tarap akuntabilitas yang baik untuk kepemimpinan kepala sekolah SMP Negeri 1 Majenang. Hal ini seperti dikatakan Yukl (dalam Mulyasa 2005: 72) bahwa kepemimpinan mengacu pada suatu sifat, perilaku pribadi yang berpengaruh terhadap orang lain, pola-pola interaksi, hubungan kerjasama antar peran, kedudukan dari suatu jabatan administratif, dan persepsi dari lain-lain tentang legitimasi pengaruh. Kepemimpinan sebagai kemampuan menggerakkan, memberikan motivasi, dan mempengaruhi orang-orang agar bersedia melakukan tindakan-tindakan yang terarah pada pencapaian tujuan melalui keberanian mengambil keputusan tentang kegiatan yang harus dilakukan. Keberhasilan sekolah menunjukkan keberhasilan kepala sekolah. Ungkapan ini memang benar, karena tanpa ada yang memimpin akan seperti apa jadinya sumber daya sekolah. Pemimpin yang demikian ini tentu tidak pernah berhenti memperbaiki karakternya supaya lebih baik. Untuk itu pola kepemimpinannya paling tidak harus menganut paradigma profesional, yakni bergantung pada 6 (enam), di antaranya: (1) proses yang benar; (2) struktur yang benar; (3) orang yang benar; (4)

informasi yang benar; (5) keputusan yang benar; dan (6) imbalan penghargaan yang benar. Kepemimpinan yang sesuai dengan enam benar adalah mutu seorang pemimpin pendidikan yang: (1) memiliki pengetahuan dan kecakapan profesional tinggi; (2) memiliki kapasitas intelektual dan kognitif tinggi; (3) memegang nilai integritas dan kecakapan interpersonal tinggi; dan (4) kemampuan managerial yang tinggi. Hal ini karena etos kerja yang tinggi dengan kualitas proses yang tinggi ditangani hanya bisa ditangani oleh orang yang profesional. Kepemimpinan tidak hanya berkenaan dengan gaya yang ditampilkan oleh pemimpin, karena tidak satu gaya pun yang dapat diterapkan secara konsisten pada beragam situasi organisasi. Pengetahuan dan kecakapan profesional yang tinggi ditandai oleh: (1) memahami dan mampu bekerja dalam sebuah lingkungan yang berubah; (2) tidak takut pada ide-ide baru; (3) memperbaharui ide-ide baru dan trend pendidikan; (4) memahami proses pembelajaran, penerapan rancangan kurikulum; (5) memiliki kecakapan komunikasi yang sesuai dengan konteks formal maupun informal; (6) dapat membangun dan merawat lingkungan kerja yang efektif bagi staf dan peserta didik; (7) memiliki pemahaman dan kepengetahuan yang kuat mengenai kecakapan pengajaran dan perencanaan; (8) menguniungi kelas dan selalu berhubungan dengan wali murid, peserta didik dan guru; (9) dapat mendelegasikan wewenang untuk memberdayakan yang lain; (10) mengelola pertemuan secara efektif: dengan berbagai kelompok; dan (11) dapat mengembangkan dan memfasilitasi kepemimpinan kolejal. Demikian pun yang dikemukakan Sanusi (1998) bahwa kepemimpinan kepala sekolah yang baik selalu berkonotasi dengan perilaku kepala sekolah yang efektif, dalam arti: (1) adil dan tegas dalam mengambil keputusan; (2) membagi tugas secara adil kepada guru; (3) menghargai partisipasi staf; (4) yang memahami perasaan guru; (5) memiliki visi dan berupaya melakukan perubahan; (6) terampil dan tertib; (7) berkemampuan dan efisien; (8) memiliki dedikasi dan rajin; (9) tulus dan ikhlas; dan (10) percaya diri. Selain itu, dikemukakan Davis dan Thomas (1989) bahwa karakteristik atau ciri kepemimpinan kepala sekolah yang efektif, paling tidak memiliki: (1) sifat dan keterampilan kepemimpinan; (2) kemampuan

pemecahan masalah; (3) kecakapan sosial; dan (4) pengetahuan dan kompetensi profesional. Di sini dapat ditegaskan bahwa kepemimpinan yang efektif dalam penentuan kebijakan tampak pada pemimpin pendidikan yang selalu bekerja dengan berbagai macam orang termasuk peserta didik, guru-guru, dan orang tua peserta didik. Kenyataannya yang dihadapi pemimpin pendidikan adalah tak satu pun dari kelompok ini lebih penting dari yang lain. Karakteristik atau ciri kepemimpinan kepala sekolah yang efektif juga ditemukan dalam penelitian Wahjosumidjo (1999) yang mengungkapkan beberapa aspek kepemimpinan kepala sekolah yang membedakan sekolah berprestasi tinggi dan sekolah berprestasi rendah. Aspek-aspek tersebut meliputi: (1) melibatkan staf dalam keputusan pengajaran yang penting; (2) melindungi guru dari tekanan eksternal; (3) memberikan otonomi mengajar kepada guru; (4) mengkomunikasikan tuntutan untuk berprestasi tinggi kepada peserta didik; (5) menghargai prestasi akademik peserta didik; (6) mengkoordinasikan program pengajaran; (7) berpartisipasi dalam diskusi tentang isu-isu pengajaran; (8) mengobservasi metode pengajaran guru di kelas; (9) menyediakan sumber daya belajar; (10) melakukan kunjungan kelas secara reguler; dan (11) membantu guru memperbaiki pengajaran.

Dari setiap karakter di atas, telah diupayakan oleh kepala sekolah SMP Negeri 1 Majenang, yang hasilnya telah memberi dampak pada keberhasilan sekolah dalam mencapai prestasi. Walaupun menuju ke arah itu perlu proses dan kesungguhan, hal ini tetap dijalani dengan tegar, optimis, dan tidak lepas dari membangun kerjasama saling menguatkan, terutama dengan guru dan staf yang ditunjuk atau mendapat amanah sebagai pengelola sekolah oleh pemerintah.

Tidak jauh berbeda dengan kepemimpinan kepala sekolah SMP Negeri 2 Cipari, di mana berdasarkan hasil penelusuran menunjukkan ada upaya strategis menuju ke arah yang diharapkan, baik dalam karakter, perilaku, gaya, peran, dan fungsi. Hanya saja ada bedanya dalam proses dan hasil, yang mana hal ini sangat berkaitan dengan kondisi sekolah. Memang tidak mudah untuk mencapai suatu keberhasilan yang diharapkan sekolah apabila hanya mengandalkan pribadinya. Budaya kerja yang kurang baik, yang sudah mengakar pada

diri setiap guru dan staf, menjadi kendala pertama dan utama untuk memainkan peran dan fungsi sebagai pemimpin. Ada kalanya pesimis untuk bisa membawa mereka ke arah kerja profesional dalam menjalankan tugas pokok dan fungsi. Selain perlu kecerdasan dan ketahanan mental yang kuat, juga perlu kecerdasan emosi dan spiritual. Sebab itulah sulitnya mencapai suatu keberhasilan yang diinginkan. Terlebih lagi dalam kondisi seperti ini diperparah oleh lingkungan kerja yang sudah lama kurang kondusif. Akan seperti apa jadinya seandainya perilaku kepala sekolah sama dengan guru dan staf. Jika melihat tanggapan dari responden, apa yang sudah dilakukan oleh kepala sekolah dinilai cukup baik dan sedikit banyak telah menggeser ke arah perubahan budaya kerja. Memang benar seorang pemimpin pendidikan harus berlaku demikian, seperti dikemukakan Yukl (dalam Danim, 2005) bahwa kepemimpinan adalah proses mempengaruhi, memerintah secara persuasif, memberi contoh, dan bimbingan kepada orang lain untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dari pengertian tersebut hal penting mengenai komponen kepemimpinan adalah: (1) proses rangkaian tindakan; (2) mempengaruhi dan memberi teladan; (3) memberi perintah dengan cara persuasi dan manusiawi; (4) pengikut mematuhi perintah; (5) menggunakan authority dan power dan (6) menggerakkan atau mengerahkan semua personel dalam institusi guna menyelesaikan tugas sehingga tercapai tujuan, meningkatkan hubungan kerja di antara personel, membina kerja sama, menggerakkan sumber daya organisasi dan memberi motivasi kerja." Faktor faktor atau elemen terjadinya proses kepemimpinan adalah: (1) adanya seseorang yang mempengaruhi aktivitas yang disebut pemimpin (*leader*); (2) ada seorang atau sekelompok orang yang dipengaruhi untuk melakukan aktivitas, yaitu pengikut (*follower*); dan (3) aktivitas mempengaruhi berlangsung dalam situasi tertentu. Konsep ini menurut Silalahi (dalam Sanusi, 1998) dapat diperluas untuk menunjukkan tidak hanya kemauan untuk bekerja, tetapi juga kemauan untuk bekerja dengan semangat dan kepercayaan. Berkaitan dengan kepemimpinan pendidikan, hasil penelitian Croghan (dalam Danim, 2005) menyimpulkan bahwa pimpinan lembaga pendidikan yang efektif adalah yang memiliki kompetensi menciptakan lembaganya menjadi

efektif. Kompetensi yang dimiliki berkaitan dengan pengetahuannya mengenai pendidikan dan kemampuan menggerakkan orang lain untuk melaksanakan layanan belajar. Demikian pun berdasarkan hasil penelitian Lezotte (dalam Kartono, 1992) bahwa lembaga pendidikan yang berupaya mengefektifkan lembaganya akan menjadi lebih cerah dalam pencapaian mutu yang lebih baik.

Dari gambaran teori dan tuntutan di atas, akhirnya dapat disebutkan bahwa kepala sekolah SMP Negeri 2 Cipari telah berusaha menuju ke arah kepemimpinan yang baik. Melalui penerapan pendekatan yang dianggapnya baik, seperti pendekatan pengaruh kewibawaan, sifat, perilaku, dan situasional, sedikit banyaknya telah mengantarkan yang bersangkutan ke sosok yang kuat untuk menghadapi segenap permasalahan organisasi.

Analisis Motivasi Guru SMP Negeri 1 Majenang dan Guru SMP Negeri 2 Cipari Dilihat dari Aspek Prestasi, Motivasi, Kerja Menjalankan Tugas Pokok dan Fungsi, Serta Karakter

Dari hasil penelusuran melalui berbagai teknik pengumpulan data, diperoleh suatu gambaran akan kondisi nyata motivasi guru SMP Negeri 1 Majenang dan guru SMP Negeri 2 Cipari dilihat dari aspek prestasi, motivasi, kerja menjalankan tugas pokok dan fungsi, serta karakter. Pada intinya, motivasi mereka dilihat dari aspek-aspek tersebut menunjukkan masih jauh dari yang diharapkan.

Belum tercapainya prestasi kerja oleh setiap guru di SMP Negeri Majenang hal ini berkaitan erat dengan motivasi mereka. Demikian pun dengan prestasi guru SMP Negeri 2 Cipari. Namun tidaklah berlebihan jika dibandingkan, prestasi kerja guru SMP Negeri 1 Majenang dinilai lebih baik daripada prestasi kerja guru SMP Negeri 2 Cipari. Demikian pun dalam aspek motivasi, aspek kerja menjalankan tugas pokok dan fungsi serta karakter masih tampaknya lebih baik guru SMP Negeri 1 Majenang dibandingkan dengan guru SMP Negeri 2 Cipari.

Sejauh mana aspek-aspek tersebut memberi dorongan kepada setiap guru, baik yang bertugas di SMP Negeri 1 Majenang maupun di SMP Negeri 2 Cipari, hal ini dapat ditinjau kembali dari sudut pandang teoretis. Menurut Wihtaker (dalam Danim, 1999: 193) bahwa motivasi sangat erat hubungannya dengan perubahan

tingkah laku manusia untuk menuju pada tujuan yang diinginkan. Motivasi adalah kondisi-kondisi atau keadaan yang mengaktifkan, atau memberi dorongan atau kekuatan keadaan untuk bertingkah laku mencapai tujuan yang ditimbulkan oleh motivasi tersebut. Pendapat ini menegaskan bahwa motivasi pada hakikatnya merupakan kecenderungan seseorang untuk meraih suatu keberhasilan dalam suatu kegiatan/ aktivitas. Sejalan dengan pemikiran itu, Clelland (dalam Danim, 1999:161) mengemukakan bahwa motivasi, berarti di mana seseorang cenderung untuk berjuang mencapai sukses atau gagal. Jadi fungsi motivasi pada tingkah laku itu adalah menggerakkan dan mengarahkan tingkah laku untuk mencapai tujuannya. Adanya tujuan yang hendak dicapai, mendorong untuk melakukan aktivitas tertentu, sehingga hasil dari aktivitas tersebut dapat memenuhi kebutuhannya. Sebagaimana seseorang memiliki kebutuhan untuk berprestasi, yaitu keinginan seseorang untuk selalu unggul dan menjadi yang terbaik.

Jika motivasi pada guru SMP Negeri 1 Majenang dan motivasi pada guru SMP Negeri 2 Cipari kadang naik turun, hal ini akan berdampak pada tingkat pencapaian tujuan terkait dengan tugas pokok dan fungsi masing-masing dalam organisasi. Karena secara motivasi itu sendiri merupakan kondisi psikologis pada diri masing-masing, seperti dikemukakan Danim (1999:12) bahwa motivasi merupakan kondisi psikologis yang mendorong seseorang untuk melakukan sesuatu. Jadi motivasi sebagai faktor yang diperbuat. Motivasi mempunyai peranan yang sangat penting bagi tingkah laku dalam mencapai tujuan. Untuk mengetahui motivasi perlu diketahui apa yang menjadi kebutuhan seseorang. Sebab tingkah laku yang berlatar belakang adanya kebutuhan, dan tujuan tingkah laku dikatakan berhasil apabila kebutuhan tersebut terpenuhi. Bisa jadi yang telah memicu masih rendahnya motivasi para guru di kedua sekolah ini karena itu. Lebih dapat dipahami lagi tentang hal ini dari penjelasan Mali (1978:21) yang mengemukakan motivasi sebagai keadaan internal individu yang akan melahirkan kekuatan, kegairahan dan dinamika serta mengarahkan tingkah laku pada tujuan. Pendapat tersebut menekankan bahwa motivasi sebagai alasan yang mendorong seseorang untuk berbuat.

Masih banyak para ahli lainnya yang sependangan dengan ahli di atas, di mana satu sama lain mengumandangkan penting motivasi bagi seseorang dalam rangka mencapai tujuan. Demikian pun bagi guru SMP Negeri 1 Majenang dan guru SMP Negeri 2 Cipari. Oleh karena kebutuhannya kurang terpenuhi, jadilah kurang bersemangat untuk melakukan aktivitas kerja yang sebenarnya. Bahkan dalam pandangan Maslow sekali pun, hal ini merupakan suatu kebutuhan manusia, mulai dari yang paling rendah hingga yang paling tinggi. Jika salah satu dari kebutuhan tersebut tidak terpenuhi maka kebutuhan tersebut tidak lagi menjadi motivator. Maslow (dalam Siagian, 1996: 102) menyebutkan ada lima kebutuhan yang berhubungan dengan manusia, yakni: (1) kebutuhan fisik (*physiological need*), (2) kebutuhan untuk memperoleh keamanan dan keselamatan (*security of safety need*), (3) kebutuhan bermasyarakat (*social need*), (4) kebutuhan untuk memperoleh kehormatan (*esteem need*), dan (5) kebutuhan untuk memperoleh kebanggaan (*self actualization need*).

Setiap kebutuhan di atas, pasti dibutuhkan pula oleh guru di SMP Negeri 1 Majenang dan guru di SMP Negeri 2 Cipari. Berdasarkan hasil penelusuran lebih jauh atas kebutuhan-kebutuhan tersebut, ada di antara guru yang cukup terpenuhi kelima kebutuhannya itu, dan mereka dapat bekerja dengan baik, karena dari pekerjaannya itu kelima kebutuhan tersebut adanya. Berbeda dengan sebagian besar guru yang kurang terpenuhi salah satu atau lebih dari kelima kebutuhannya itu, mereka tampak kurang bermotivasi untuk melakukan sesuatu, yang tidak mungkin dapat menghasilkan terpuhinya kebutuhan-kebutuhan itu.

Analisis Kinerja Guru SMP Negeri 1 Majenang dan Guru SMP Negeri 2 Cipari Dilihat dari Aspek Proses dan Hasil

Cukup banyak bukti yang menunjukkan kinerja guru SMP Negeri 1 Majenang dan kinerja guru SMP Negeri 2 Cipari, dinilai masih rendah, seperti yang diperoleh langsung melalui survei dan observasi lapangan, bukti dokumentasi, dan keterangan langsung yang diperoleh dari sejumlah responden.

Masih rendahnya kinerja guru pada kedua sekolah ini berkaitan langsung dengan proses dan hasil kerja masing-masing. Dilihat dari

prosesnya, pada sebagian besar guru: (1) kurang memiliki perencanaan yang matang, (2) implementasi kurang sesuai dengan perencanaan, (3) sering melupakan pentingnya evaluasi, dan (4) enggan menindaklanjuti hal-hal yang kurang baik yang terkait dengan perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi. Sebab itulah mayoritas guru di SMP Negeri 1 Majenang sulit untuk mencapai tujuan. Biasanya kondisi seperti ini dipicu oleh kurangnya oleh mereka bekal kemampuan yang mumpuni untuk pelaksanaan tugas pokok dan fungsi, masih rendahnya motivasi, dan kurangnya dimilikinya keterampilan. Berbeda dengan sebagian dari mereka yang berhasil mencapai suatu prestasi. Pada dirinya semua itu sudah ada. Sehingga dalam kesulitan apa pun mereka dapat mengatasinya dengan baik. Itu sebabnya, hasil kerja yang diperoleh masing-masing guru SMP Negeri 1 Majenang, satu sama lain berbeda.

Lebih dari itu, terjadi pada sebagian besar guru yang bertugas di SMP Negeri 2 Cipari. Dilihat dari proses kerjanya, lebih terkesan seadanya. Sedikit sekali di antara mereka yang mempersiapkan kerja dalam suatu perencanaan yang baik dan utuh. Terlebih lagi dalam pelaksanaan kerja, seperti yang diterangkan responden yang penting sudah dilaksanakan, berarti sudah tidak ada beban. Kurang peduli dampaknya seperti apa terhadap hasil. Oleh karena itu, wajarlah apabila kemudian hasil kerja guru di SMP Negeri 2 Cipari dinyatakan tidak lebih baik daripada hasil kerja guru di SMP Negeri 1 Majenang.

Untuk memperkuat hasil analisis dan temuan di atas, berikut ini disertakan sudut pandangan teoretis para ahli. Menurut Mali (1978) pada dasarnya setiap individu yang diberi tugas atau kepercayaan untuk bekerja pada suatu organisasi tertentu diharapkan mampu menunjukkan kinerja yang memuaskan dan memberikan kontribusi yang maksimal terhadap pencapaian tujuan organisasi tersebut. Kinerja adalah tingkat keberhasilan seseorang atau kelompok orang dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya serta kemampuan untuk mencapai tujuan dan standar yang telah ditetapkan. Hal ini dapat diwujudkan karena individu atau kelompok memiliki pengetahuan, sikap, dan motivasi, seperti dikemukakan Fatah (1996) bahwa kinerja diartikan sebagai ungkapan kemajuan yang didasari oleh pengetahuan, sikap, dan motivasi dalam

menghasilkan sesuatu pekerjaan. Sepandangan dengan kedua ahli di atas, Castetter (dalam Mulyasa, 2003) mengemukakan empat kriteria kinerja, yaitu: (1) karakteristik individu; (2) proses; (3) hasil; dan (4) kombinasi antara karakter individu, proses dan, hasil.

SIMPULAN

Setelah melakukan serangkaian kegiatan penelitian, termasuk di dalamnya membahas hasil penelitian, akhirnya dapat diambil suatu simpulan. Simpulan dimaksud, sebagai berikut.

1. Karakter, perilaku, gaya, peran dan fungsi kepemimpinan yang tumbuh dan berkembang di sekolah yang menjadi objek penelitian ini dinyatakan cukup baik. Kepala sekolah sebagai pemegang kepemimpinan tidak menunjukkan karakter yang jelek. Demikian pun dalam berperilaku, lebih mengedepankan pemberian contoh ketimbang banyak mengkritik tanpa diikuti oleh implementasinya. Tugas lainnya yang dinyatakan cukup baik sudah dilakukan oleh kepala sekolah, yaitu memimpin dengan gaya yang sesuai dan sanggup dilakukan. Di samping itu kepala sekolah juga sudah berusaha menjalankan peran sebagai edukator, manajer, administrator, supervisor, leader, inovator, dan motivator. Kesemuanya ini tidak lepas dari fungsi-fungsi kepemimpinan yang dijalankan, mulai dari mempengaruhi, menggerakkan, mengembangkan, dan memberdayakan sumber daya sekolah demi tercapainya tujuan yang diharapkan.
2. Motivasi guru di kedua sekolah yang menjadi objek penelitian ini, sebagaimana besar dinyatakan bermotivasi rendah, baik dilihat dari aspek prestasi, motivasi, maupun dalam kerja melaksanakan tugas pokok dan fungsi. Masih rendahnya motivasi mereka lebih disebabkan oleh kurangnya kesadaran dan kurang terpenuhi faktor-faktor lain, seperti kebutuhan psikologis, sosial, bermasyarakat, kehormatan, dan kebanggaan. Meski ada di antara guru yang pasang surut motivasinya, yang bersangkutan tidak dapat bertahan dalam jangka waktu yang lama.
3. Kinerja guru di kedua sekolah yang menjadi objek penelitian ini, sebagian besar dinyatakan masih rendah, baik dilihat dari proses maupun hasil kerja. Sebagiannya lagi dinyatakan cukup berkinerja. Meski demikian, kinerja guru SMP Negeri 1 Majenang dinilai lebih baik dari kinerja guru

SMP Negeri 2 Cipari. Bisa terjadi seperti itu lebih disebabkan oleh perbedaan kemampuan dan lingkungan kerja serta faktor penunjang yang lainnya, terutama sikap dan moral kerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Alwasilah, Chaedar. 2003. *Pokoknya Kualitatif*. Bandung: Mizan.
- Cooper, Robert dan Ayman Sawaf. 1997. *Executive EQ. Emotional Intelligence in Business*. London: Orion Business Book.
- Danim, Sudarwan. 2005. *Manajemen Berbasis Sekolah*. Jakarta: Bumi Aksara.
- 2007. *Kepemimpinan Transformasional*. Jakarta: Rineka Cipta.
- 1999. *Efektivitas Kepemimpinan dan Motivasi*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Drake, Thelbert L. 1986 *Principalship*. New York: Macmillan Publishing Planing.
- Dubrin, A.J. 1984. *Leadership: Research Findings and Skills*. New York: MCGrawHill.
- Fattah, N. 1996. *Landasan Manajemen Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Frances, Hesselbein. 1997. *The Organization of the Future*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo, terjemahan, alih bahasa oleh Achmad Kemal.
- Gaspersz, Vincent. 2003. *Total Quality Management* Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Gibson, L. James, et al. 1996. *Organisasi dan Manajemen*. Jakarta: Erlangga.
- Gilmore, J.V. 1974. *The Productive Personality*. San Fransisco: Albion.
- Goleman, Daniel. 1995. *Emotional Intelligence*. New York: Bantam Books.
- Handoko, T. Hani. 1992. *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia*. Yogyakarta: BPFE Universitas Gadjah Mada.
-, 1995. *Manajemen*. Yogyakarta: Penerbit BPFE.
- Harris, B.M. 1988. *Improving Staff Performance Throught In Service Education*. Allyn and Bacon.
- Hersey dan Blanchard 1986. *Manajemen Perilaku Organisasi: Pendayagunaan Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Erlangga.
- Indrafachrudi, Soekarto 2006. *Bagaimana Memimpin Sekolah yang efektif*. Bogor: Ghalia Indonesia
- Kartono, Kartini. 1992. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: Raya Grafindo Persada
- Komariah dan Triatna, Cepi. 2006. *Visonery Leadership*. Bandung: Rosda.
- Kopelman, Edgar 1986. *Educational System Planning*. London: Prentice Hall, Inc.
- Kotter, John P. 1988. *Corporate Culture and Performance*. (terj Benyamin Molan). Jakarta: PT Prehalindo.
- Kussriyanto, B. 1986. *Meningkatkan Produktivitas Karyawan*. Seri Manajemen No. 95. Jakarta: Gramedia
- Mali, Paul. 1978. *Improving Total Productivity*. New York: John Wiley and Sons, Inc.
- Miftah Toha, 2003. *Kepemimpinan dalam Manajemen*, Jakarta: PT Raja Grafindo.
- Mulyasa, E. 2005. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Bandung: Rosda.
- 2004. *Menjadi Guru Profesional*. Bandung: Rosda.
- Munandar, Utami. 1992. *Kreativitas dan Proses Pembinaannya*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Owens, G. Robert. 1991. *Organizational Behavior in Education*. Manchester. Allyn and Bacon.
- Patton, Patricia. 1997. *Keterampilan Kepemimpinan*. (Alih bahasa oleh Anita. B. Hariyanto). Jakarta: Penerbit Mitra Media
- Rohiat, 2007. *Kecerdasan Emosional Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Bandung:Refika Aditama.
- Sallis, Edward. 1992. *Total Quality Management*.
- Samsudin, Sadili 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: CV Pustaka Setia.
- Sanusi 1998. *Menyisipkan Vektor Percepatan (Untuk Memacu Mutu Belajar dan Manajemen Pendidikan Dasar)*. Bandung: PPS IKIP Bandung.
- Saodih, Nana. 2001. *Problematika Kepemimpinan di Indonesia*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Segel, Jeanne. 1999. *Meningkatkan Kecerdasan Emosional*. Jakarta: Citra Aksara, terjemahan, dialihbahasakan oleh Dian Paramesti Bahar.

- Siagian, Sondang P. 1996. *Fungsifungsi Manajerial*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Siagian, Sondang P. 2002. *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Soetopo, Hendyat & Soemanto, Wasty 1984. *Dasar Teori Pendidikan Dunia, Tantangan bagi Para Pemimpin Pendidikan*. Surabaya: Usaha Nasional.
- Sugiono, 2009. *Metode Penelitian Pendidikan, Pendekatan Kuantitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Surakhmad, Winarno. 1989. *Metode dan Teknik Penelitian*. Bandung: Algensindo.
- Sutisna, Oteng 1997. *Administrasi Pendidikan Dasar Teoritis untuk Praktek Profesional*. Bandung: Angkasa.
- Thomas J., Alan. 1976, *The Productive School, A System Analysis Approach to Educational Administration*.
- Usman, Husaini. 2002. *Manajemen Pendidikan*. Bandung: Rosda.
- Wahjosumidjo. 1999. *Kepemimpinan dalam Pendidikan*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Winardi. 1995. *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Raja Grafindo.